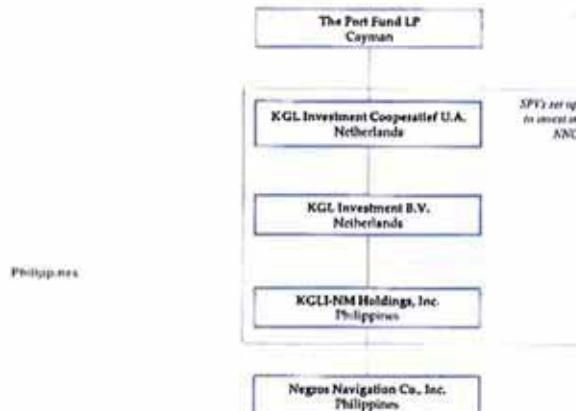


*Figure 4. Structure of TPF's investment in NNC*



Based on the recommendations of local and international advisors, TPF set up three SPVs - KGL Investment Coöperatief U.A. and KGL Investment B.V. in the Netherlands, and KGLI-NM Holdings, Inc. in the Philippines.

KGLI BV initially subscribed to 116,325 Preferred A shares and 795 common shares for 80% economic and 32% voting interest in KGLI-NM. Under the Shareholders' Agreement, KGLI BV had the right to solely nominate two Directors (out of five Directors), and jointly nominate a fifth director. Further, the presence and affirmative vote of a KGLI BV nominated Director is required for a quorum and board resolution, respectively. Aside from BOD nomination rights, KGLI BV also had right of first refusal and assignable call options on NHMC's Preferred C shares.

Figure 5. NNC and KGLI NM Ownership; Initial Equity Infusion

<u>NNC</u>				
Entity	Class	Entry into NNC	% of Total	
KGLI-NM	Common	2,996,500,065	99.0%	
Other	Common	29,233,058	1.0%	
Total Common		3,025,733,123	100.0%	

<u>KGLI NM</u>				
Entity	Class	Entry into NNC	% of Total	
KGL Investment BV	Preferred A	116,325	89.0%	
NHMC	Preferred B	29,081	20.0%	
Total Preferred A&B		145,406	100.0%	
NHMC	Preferred C	219,609	100.0%	
Total Preferred C		219,609	100.0%	
KGL Investment BV	Common	795	79.5%	
NHMC	Common	193	19.5%	
Other	Common	10	1.0%	
Total Common		1,000	100.0%	

<u>Authorized and Paid-up Capital</u>				
	No. of Shares	Par Value (\$Per Share)	Amount (\$M)	% of Outstanding
Common	1,000	10.00	10,000	0.2%
Preferred A	116,325	10,000.00	1,163,250,000	26.7%
Preferred B	29,081	10,000.00	290,810,000	6.7%
Preferred C	219,609	1.00	219,609	50.4%
Total	346,015		1,454,289,609	100.0%

## E. Transaction Development and Management

### 1. Original Capital Infusion: Revitalization and Stabilization

In the first half of 2008, the Team focused on finalizing the due diligence and negotiations on the terms of the transaction. On January 30, 2008, The Port Fund entered into a Memorandum of Agreement with NNC. In March 2008, the IC approved the transaction and authorized the Team to proceed with negotiations to close the deal. As part of the negotiations, NNC continued parallel discussions with the remaining equity holder, Metro Pacific Corporation. In late April, MPC confirmed their intent to sell.

On May 13, 2008, the Team executed an Investment Agreement with NHMC, the parent company of NNC. The Investment Agreement provided for the creation of KGLI-NM, the primary vehicle for the respective interests and investments of both parties into NNC. It further outlined the terms of the transaction including the execution of a Shareholders' Agreement and the acquisition of MPC debt and equity, among others. On May 17, 2008, NHMC and TPF executed a Shareholders Agreement and other key agreements required to close the transaction. NNC and the Team finalized negotiations with MPC on the acquisition of its debt and equity and this resulted in an increase in the total equity owned by KGLI-NM to approximately 99.0%.

*The Port Fund | Project Master Exit Report*

2GO

Figure 6. Sources and Uses of TPF's Investment in NNC

Sources & Uses (USD mm)			
Direct Equity Infusion	28.5	Vessel Refleeting	10.0
		Debt buyback	13.5
		Buyout of MPC shares	4.0
		Deal related costs & expenses	1.0
Total	28.5		28.5

The Port Fund's investment in NNC provided the necessary capital for the Company to exit the court approved rehabilitation program, buyout existing shareholders and implement its strategic refleeting plan.

The refleeting plan involved purchasing two freighters and two RoPax vessels, which required a total funding of USD10.0 million. Retirement of company debts to exit the rehabilitation program required USD13.5 million and purchasing existing shareholder's shares required USD4.0 million. Transaction costs related to the investment amounted to USD1.0 million.

## 2. Acquisition and Growth Strategy: Industry Consolidation

Following the execution of the Shareholders' Agreement, KGLI-NM Management began evaluating a potential opportunity for NNC to acquire the market leader and its largest competitor, ATSC. Preliminary discussions with ATSC's major shareholders, the Aboitiz Group, indicated a high level of interest. In-depth discussions and negotiations followed and resulted in the signing of a Memorandum of Understanding in September 2008, with a target completion date of April 2009.

Figure 7. Acquisition/Consolidation Transaction Highlights

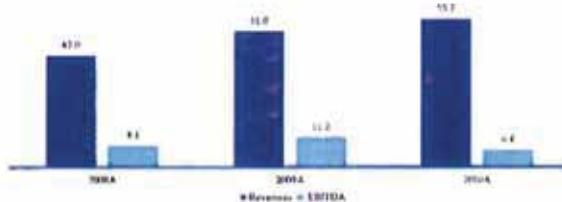


The initial strategy for the acquisition required a combination of debt and equity financing to fund the transaction. The Team approached several prospective lenders from both local financial institutions and foreign lenders.

Discussions progressed during the first quarter of 2009 and at the end of March, KGLI-NM informed the Aboitiz Group of its intent to proceed with the acquisition of their shareholdings in ATSC. The Team continued discussions with a number of well-known local and international banks and potential equity partners, but due to the escalating economic instability caused by the global financial crisis, it was decided to hold off on pursuing the transaction until the market stabilized.

During the financial crisis and the resulting global uncertainty, the Team focused on improving and expanding the Company's operations. Management aggressively evaluated ship acquisition opportunities and grew the business organically which resulted in the business significantly outperforming prior year results with a 38.3% increase in EBITDA in 2009. This financial success was largely the result of more efficient vessels that NNC bought as well as continued improvement in cost controls and trip routing efficiency.

*Figure 8. Financial Performance 2008 - 2010, in USD millions*



During the second half of 2009, the Team restarted discussions with the Aboitiz Group to acquire ATSC.

The Team focused on raising the necessary debt/equity capital for the acquisition. The Team held in-depth discussions and management presentations with potential capital providers such as Deutsche Bank, Standard Chartered, Macquarie and CLSA.

In December 2009, the Team was introduced to CAF for preliminary discussions. CAF was a newly formed USD1 billion fund backed by the Export-Import Bank of China and China Investment Corporation. During the preliminary discussion, CAF expressed interest participating in the transaction. During the first quarter of 2010, the Team and CAF proceeded with in-depth discussions regarding the transaction. Site visits and tours, along with additional due diligence discussions took place in the early weeks of April 2010. Successful discussions led to the execution of a term sheet in May 2010. Extensive due diligence, covering financial, legal and tax reviews, was performed from June to August 2010.

*Figure 9. Acquisition Due Diligence Package*

Project Vessel Due Diligence Package	
Report/Document	Consultant
Shipping Industry Study	Grant Thornton - Philippines
Financial and Tax Due Diligence	Ernst & Young - Philippines
Structure Advisory	Ernst & Young - Netherlands
Vessel Appraisals	Eagle Marine - Philippines
Integration Plan	TPF Team/Management / Drewry - UK

In August 2010, shortly following completion of the due diligence process, CAF initiated renegotiation of terms, specifically indicating a higher ownership percentage. Discussions with CAF continued throughout August but reached an impasse following certain events, and the Team decided that continuing discussions under the new terms proposed by CAF would not be beneficial to TPF. The Team proceeded then to pursue other avenues for financing, including discussions with Deutsche Bank and Credit Suisse, among others.

In October 2010, the Team received a letter from CAF which expressed their interest and willingness to resume negotiations under terms more closely aligned to the original term sheet. The Team agreed to continue negotiations on this basis and transaction documents, such as the Securities Purchase Agreement and Shareholders' Agreement, were drafted in coordination with KGLI-NM's and CAF's respective legal counsels.

The Team continued discussions with CAF in November 2010 and transaction documents were finalized in the latter part of the month. Under the revised agreements, CAF invested USD100.0 million in NNC for 40% voting and 60% economic interest in the Company. The funds were used to purchase the Aboitiz Group's entire shareholding interest in ATSC.

*Figure 10. NNC Ownership Structure: CAF Equity Infusion*



The Team also began internally developing a comprehensive Integration Plan. Key areas of focus included: Revenue Enhancement, Terminal Consolidation, Route Rationalization, Human Capital Management, Ship Management, and Corporate Communications. The Team worked extensively with NNC and ATS Managements, along with external consultants to finalize the Integration Plan.

On December 1, 2010, representatives from KGLI NM, NNC, CAF and the Aboitiz Group executed the Securities Purchase Agreements, Subscription Agreements and Shareholders' Agreement in Shanghai, China. In Manila, ATSC filed all the necessary disclosures with the Philippine Stock Exchange and Securities and Exchange Commission.

On December 28, 2010, the Aboitiz Group completed the sale of their entire shareholding interest (representing 93.2% outstanding common shares) in ATSC to

NNC for PHP4.28 billion. On December 29, 2010, NNC initiated a tender offer for the remaining 6.8% shares held by the public. The tender offer was completed in February 2011, increasing NNC's ownership interest in ATSC to 98.12%.

The integration process began in 2011 and was executed in two phases, with the initiatives grouped according to their complexity and magnitude.

The first phase involved the elimination of overlapping routes and redundant secondary terminals; with manpower complements rationalized per division. Support functions, such as finance, accounting, human resources, IT and legal were consolidated.

The second phase of the integration process focused on improving processes and operations to realize revenue synergies, further consolidation of primary terminals, optimizing vessel routes and the rebranding of the combined company as 2GO Group, Inc.

*Figure 11. 2GO Rebranding*



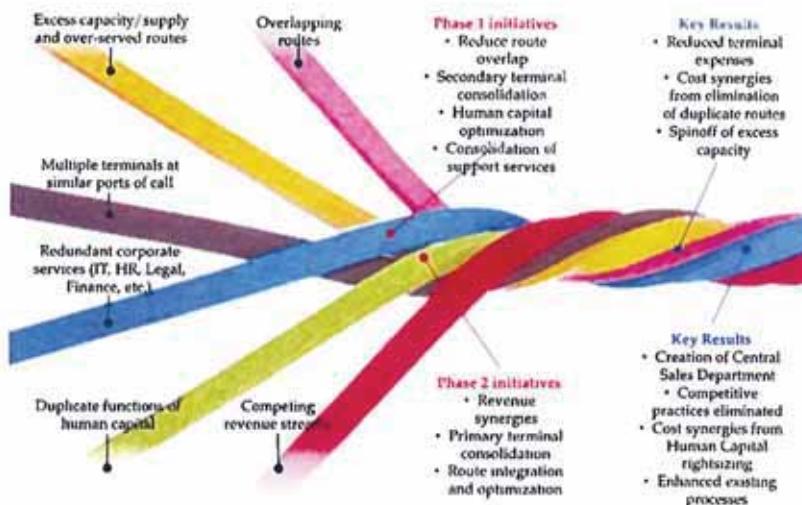
The Team led and closely monitored all aspects of the integration process, having organized regular progress meetings with NNC and ATSC managements and engaged consulting professionals.

Specific activities undertaken resulted in the following:

- Reduced terminal expenses as container yards at various ports across the country were consolidated;
- Enhanced asset utilization as duplicate routes were consolidated and excess capacities were spun-off;
- The development of a Central Sales Team that concentrates on selling fully integrated supply chain solutions;
- Eliminated intercompany competition;
- Rightsized support functions such as Human Resources, Finance, IT and legal teams;
- Enhancement of existing processes and identification of new channels with the assistance of industry specialists;

- Recruited logistics industry specialists to develop and lead the supply chain solutions strategy; and
- A consolidated master brand that offered full service end-to-end supply chain solutions.

Figure 12. 2GO Group Integration Process

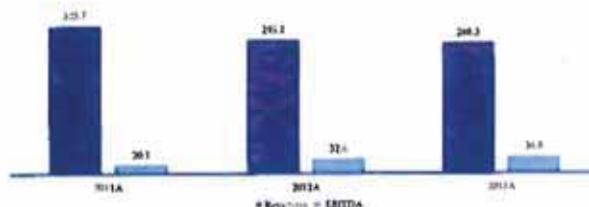


The Team also led key initiatives such as the following:

- Raised PHP4.8 billion in senior financing to support the integration process, completed in February 2011;
- Engaged a consulting group specializing in the supply chain business, LCA, that identified key areas of improvement which significantly reduced warehouse inefficiencies and improved bad order management;
- Developed a routing and capacity planning tool designed to optimize vessel deployment parameters that reduced costs and improved asset utilization;
- Determined the Company's optimal asset base resulting in reduced vessel fleet size while maintaining capacity to serve the current and planned future growth;
- Hired the former head of DHL Indochina, who directly led the restructuring of all logistics businesses; and
- Identified and recruited a team of experienced supply chain and logistics professionals to lead the LED group.

As a result of the integration initiatives, revenues declined over the period 2011 – 2013 from USD325.7 million to USD288.3 million due to trip reductions as the Company streamlined its operations. EBITDA for the period, meanwhile, increased at a CAGR of 35.4% from USD20.1 million to USD36.8 million.

Figure 13 Financial Performance: 2011 – 2013, in USD millions



### 3. Capital Raise and Rights Offer: Rapid Expansion Initiatives

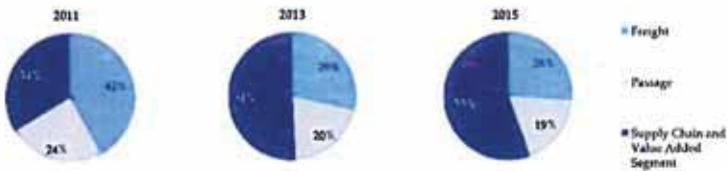
In 2012, concurrent with the integration process, the Team determined that the Company would require an additional capital infusion to realize its full potential as the Company repositioned 2GO from a pure play shipping company to a full service end-to-end supply chain provider. The capital infusion would provide funding for growth initiatives and strengthen the balance sheet.

Capital raising process underwent multiple phases. The Team first approached external financing providers, such as Jefferies & Company, Darby Mezzanine and AMCG. Several rounds of information requests were addressed, and term sheets were received from AMCG and Darby for USD25 million. The Company agreed to pursue in-depth discussions with AMCG in May 2012 and the due diligence process commenced thereafter.

In August 2012, due to delays, the shareholders opted to self-fund instead of commencing with external financing. The Port Fund's share was approximately USD14.3 million, which it raised via a loan facility from Goldman Sachs. The facility was refinanced in 2015 and was repaid in August 2016 using the proceeds from the sale of TPF's shares in the Company.

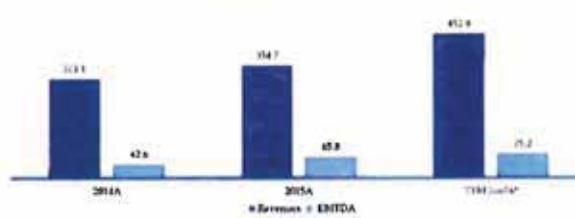
In line with the Company's strategic repositioning, the Company grew into the largest and most preferred logistics and supply chain provider in the country. 2GO's unique service offering, covering the entire spectrum of supply chain solutions, allowed the Company to capture a larger part of the logistics requirements of top consumer goods companies in the Philippines. The merged capabilities allowed business segments to cross-sell solutions among respective key clients and offer combined services. As a result, for the first time in 2013, the Company generated more revenues from supply chain and value-added services than from freight and passenger transportation combined. This marked the first year that 2GO demonstrated its successful business repositioning from a pure shipping company to an end-to-end supply chain solutions company.

Figure 14. Revenue Share per Business Segment



The Company experienced rapid growth in the succeeding years. NNC recognized revenues of USD313.1 million and USD354.7 million in 2014 and 2015, respectively. In 2014, revenues grew by 8.6% year-on-year and in 2015, revenues grew by a further 13.3%. The trailing twelve month performance as of June 2016 estimates full year revenues of USD452.8 million<sup>4</sup>. EBITDA, meanwhile, grew by 15.8% to USD42.6 million in 2014 and 54.5% to USD65.8 million in 2015.

Figure 15. Financial Performance: 2014 – TTM Jun 2016, in USD millions



<sup>4</sup> TTM Jun16 results are based on management reports that do not account for intercompany eliminations. 2014 and 2015 figures are from the Company's audited financial statements.

#### F. Exit Process

The Port Fund began analyzing exit scenarios for the NNC investment in late 2013. In coordination with CAF, the Team evaluated options for either an outright sale of its interest in NNC or a secondary share offering in the public exchange.

The Team began to prepare for a potential public offering and initiated discussions with top investment groups, such as BDO, BPI, Metrobank and Security Bank. The Team also prepared a detailed and comprehensive investment memorandum that went out to a full offering of potential investors, including Texas Pacific Group, Metro Pacific Investments Corporation, Platinum Equity, Bain Capital, SC Lowy, Blackstone and others.

As the shareholders were going through the exit process, 2GO Management preempted with an offer to buy both CAF and TPF's shares with a proposed purchase price that would have resulted in net exit proceeds to TPF of USD66.1 million<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> TTM Jun16 results are based on management reports that do not account for intercompany eliminations. 2014 and 2015 figures are from the Company's audited financial statements.

<sup>5</sup> Figure is net of deal specific debt, costs and expenses related to the transaction.

During this time, CAF was especially keen to exit the investment expeditiously, and was exerting pressure on TPF to sell.

While the offer from 2GOManagement was a welcome development, the Team felt that the Company's positive historical performance and further growth prospects warranted an effort to explore other potential offers/transactions. Through discussions with CAF, the Team convinced them to agree to a proper competitive sales/marketing process. In September 2014, TPF has hired a Honk Kong IB/investment advisor firm - Apache Asia, to facilitate a proper competitive sales process of 2Go.

In October 2014, Apache Asia and The Team then identified and approached groups that: 1) had a stated interest in the transportation, logistics or consumer goods industries, 2) were actively seeking new transactions, and 3) had a target investment bite size that is sufficient relevant to 2GO's contemplated sale price. Preliminary information, such as a Teaser and Executive Summary, were provided to 42 groups that fit the criteria. Of the 42 groups approached, seventeen (17) received the Information Memorandum, financial model and a preliminary due diligence package. Fourteen (14) groups expressed interest in further discussions and they received additional due diligence information following the receipt of Q&A and information requests. Six (6) groups traveled to the Philippines for additional due diligence, site visits and Management Presentations. The competitive sales process took six (6) months and by April 2015, four (4) finalists indicated a high level of interest in completing a transaction. These groups were Navis Capital Partners, Platinum Equity, ADV Partners and Metro Pacific Investments Corporation.

*Figure 16. Exit Process Marketing Summary*



In May 2015, Navis's offer was accepted by TPF awaiting a final confirmation acceptance from CAF. Unfortunately, during this time, there was a change in CAF's Management which reversed the previous CAF's Management's decision to sell. The

Team then went through a whole new period of negotiations and discussions with CAF and Navis which led to a protracted delay in the sale process.

The Team then decided that the only option to exit was to pursue a separate minority stake (TPF's stake) sale process. Once receiving a final confirmation from CAF that CAF will not sell, Apache Asia and The Team proceeded to resume discussions with the interested buyers that were identified during the competitive sales process in addition to searching for other potential minority buyers.

During this time, 2GO Management came back with a revised upward offer that would have resulted in net exit proceeds of USD80.2 million<sup>6</sup> for TPF's shares. Considering that a quick exit was one of the Team's priorities, and given the long-standing relationship between TPF and 2GO Management, a term sheet was executed by both parties. However, 2GO Management could not raise the required capital in time and the term sheet expired.

Apache Asia and the Team then continued to work towards a private sale to get the deal completed at the earliest opportunity. Of the discussions with interested parties, the highest offer that was received was from Udenna Group, with gross exit proceeds of USD120 million, and hence, with net exit proceeds of USD91.9 million<sup>6</sup>. This was significantly better than the next highest offer from ADV Partners which would have resulted in net proceeds of USD82.3 million<sup>6</sup>.

During the first two weeks of July 2016, the Team worked with the Buyer to finalize the Letter of Intent, which was executed on July 19, 2016, and which included a USD5.0 million upfront payment. In the following weeks, the Team prepared the necessary due diligence documents and coordinated with legal counsels to finalize the SPA, which was executed on July 28, 2016. Under the SPA, the Buyer had until August 22, 2016 to fund the remaining amount. The Buyer remitted the funds on August 16, 2016, a week before the mandated deadline. In the following days, the Team worked with the Buyer and respective legal counsels to wrap up all administrative items, including the transfer of all relevant shares, which was effected on August 19, 2016. Then, the Team and the Buyer worked on the final completion accounts to ensure the cash-and-debt-free state of the sold entity, KGLI BV, which was completed in September 2016.

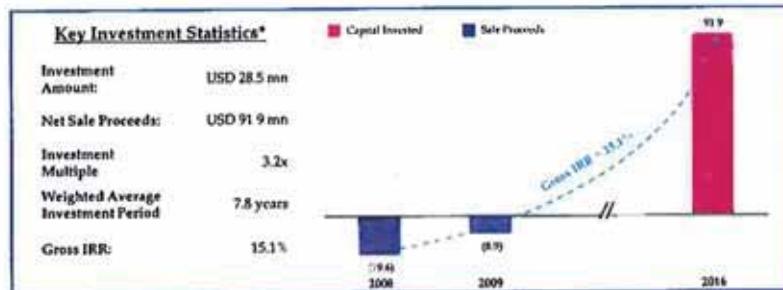
#### Breakdown of net sales proceeds:

Particulars	USD
Sales proceeds of Investment in 2 GO Group	120,000,000
<b>Less: Liabilities</b>	
Settlement of NNC transaction related liabilities	(1,431,145)
Settlement of loan for subscription in capital increase of 2 GO group	(20,148,203)
<b>Less: Cost to sell</b>	
Transaction advisory and professional fees	(6,480,024)
<b>Net Sales proceeds of 2 GO Group</b>	<b>91,940,628</b>

<sup>6</sup> Figure is net of deal specific debt, costs and expenses related to the transaction

The existing NN related loan facility and transaction and exit related expenses were paid from the sale proceeds, resulting in a net cash inflow to TPF of USD91.9 million. Given the TPF's total investment in NNC of USD28.5 million<sup>7</sup>, TPF realized an investment multiple of 3.2x and a gross IRR of 15.1%.

Figure 17. Investment Returns



\* Figures are inclusive of deal transaction costs and net out deal specific debt, costs and expenses that were incurred for the transaction

As The Port Fund is currently in its exit stage, the immediate liabilities of the Fund must be paid before any distributions. The total amount of USD 59,899,616 was utilized to cover TPF's related outstanding liabilities and USD 2,041,012 was retained by TPF to cover ongoing Fund exit related expenses.

Usage of the net sales proceeds:

Particulars	USD
Net Sales proceeds of 2 GO Group	91,940,628
Less: Transfers for	
Final payment to MPC GMO	(3,200,000)
Loan paid on behalf of GGDC	(54,265,116)
Exit related expenses paid on behalf of GGDC	(2,434,500)
Distribution to LPs (first tranche payment)	(30,000,000)
Retained by The Port Fund	2,041,012

Hence, a net amount of USD 30 million, the first tranche payment, was distributed to the LPs of the Fund. Each LP's pro rata share of this distribution was computed by the Administrators of the Fund based on the capital account balance as of 31 December 2015.

The remaining amount of USD 61,940,628 from the net proceeds of the 2GO Group exit will be distributed to the LPs upon receipt of sales proceeds from exit of TPF's investment in Global Gateway Development Corporation (Sabah Al Ahmed Global Gateway Logistics City).

<sup>7</sup> Inclusive of deal transaction costs and expenses

نیجروز نافیجیشن

صندوق الموانئ

تقرير التخارج النهائي للمشروع

نوفمبر 2016

## جدول المحتويات

1.	الصفقة ونبذة عامة عن الشركة.....	4.....
a.	نبذة عامة عن الصفقة.....	4.....
b.	نبذة عن الشركة وتاريخها.....	6.....
c.	المبادرات البيئية والاجتماعية والمحوكمة.....	7.....
2- إجراءات الصفقة وتاريخها.....		10.....
a.	إيجاد الصفقة.....	10.....
b.	تقييم الصفقة.....	11.....
c.	الفحص النافي للجهالة.....	11.....
d.	هيكلة الصفقة.....	11.....
e.	تطور وإدارة الصفقة.....	13.....
f.	ضخ رأس المال الأساسي: الإنعاش والاستقرار.....	13.....
(1)	استراتيجية الاستحواذ والنمو : دمج القطاع.....	14.....
(2)	رفع رأس المال وحقوق الأولوية: مبادرة التوسيع السريع.....	19.....
(3)	عملية التخارج.....	20.....
g.		

الشكل رقم 1 يوضح قطاعات الاعمال المختلفة لشركة نيجروز نافيجيشن

الشكل رقم 2 تاريخ الشركة

الشكل رقم 3 استراتيجية إعادة التمويع، توزيع مصادر الدخل وفقاً لقطاع الاعمال

الشكل رقم 4 هيكل استثمار صندوق المواتي في شركة نيجروز نافيجيشن

الشكل رقم 5 ملكية كي جي إل انفسمنت إن ام في شركة نيجروز نافيجيشن : الدفعة الأولية ن الاستثمار

الشكل رقم 6: مصادر واستخدامات صندوق المواتي في نيجروز نافيجيشن

الشكل رقم 7: أهم معلم الاستحواذ/ الاندماج

الشكل رقم 8 : الأداء المالي للأعوام ما بين 2008 إلى 2010 (دولار أمريكي)

الشكل رقم 9 : اعمال الفحص التأفي للجهالة

الشكل رقم 10: هيكل ملكية نيجروز نافيجيشن وضع رأس المال من CAF

الشكل رقم 11: إعادة هيكلة العلامة التجارية لمجموعة GO2 جروب

الشكل رقم 12: عملية دمج اعمال مجموعة GO2 جروب

الشكل رقم 13: الأداء المالي ما بين الفترة الممتدة من 2011 إلى 2013 (مليون دولار أمريكي)

الشكل رقم 14: تقسيم الإيرادات وفقاً لقطاعات الاعمال

الشكل رقم 15: الأداء المالي : العام 2014 – الاكتي عشر شهراً المتتالية يوليو 2016 (مليون دولار أمريكي)

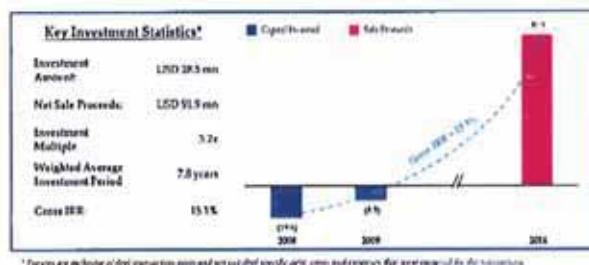
الشكل رقم 16: ملخص تسويق عملية التخارج

الشكل رقم 17: عائدات الاستثمار

## ١. الصفقة ونبذة عامة عن الشركة

### أ. نبذة عامة عن الصفقة

تم بيع كامل ملكية صندوق الموانئ في شركة تيجروز نافيجيشن في أغسطس 2016 بـ 91.9 مليون دولار أمريكي<sup>١</sup>، ليتم بذلك التخارج رسمياً بالكامل من الاستثمار في رأس مال الشركة بـ 28.5 مليون دولار أمريكي. وتمثلت عائدات الصفقة بارياح بمعدل 3.2 ضعف المبلغ المستثمر وعائد داخلي على الاستثمار بنسبة 15.1 في المائة على مدى المتوسط المرجح لفترة الاستثمار البالغة 7.8 أعوام.



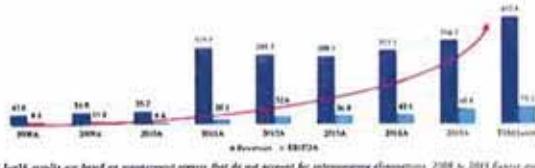
وكان التخارج الناجح للصفقة ناتجاً مباشراً لاستراتيجية صندوق الموانئ التي اعتمدت على تحويل شركة شحن كانت في وقت ما تعمل على تشغيل السفن الصغيرة إلى شركة شحن عملاقة وأكبر شركة مهينة في القطاع اللوجستي ومزود لحلول سلاسل الإمداد في الفلبين.

- حيث تقوم شركة تيجروز نافيجيشن بتشغيل 24 سفينة تربط ما بين 24 ميناء فيما يمثل أكثر من 80% من شبكة الموانئ الفلبينية. وقد عززت الشركة موقعها الريادي على مستوى قطاع سلاسل الإمداد.
- كما نمت مساحات المخازن وتخطت أكثر من 100 ألف متر مربع في العام 2015 وساهمت في دعم نمو خدمات أرصدة الموانئ وحلول التوزيع والتسويق، بالإضافة إلى التخزين.
- وسجلت خدمات البريد السريع نمواً تخطى 1,200 فرعاً واحتضنت الشركة بشراكات مع الشركات الكبرى مثل فيديكس، يو بي اس، ومزودي خدمات التجارة الإلكترونية والوكالات الحكومية.
- كما تتميز خدمات التبريد بحصة سوقية كبيرة في قطاع نقل الحاويات المتلحة والمبردة.

وعلى مدى فترة الاستثمار، ارتفعت إيرادات شركة تيجروز نافيجيشن من 42.0 مليون دولار إلى 354.7 مليون دولار وبلغ نمو الأرباح قبل خصم الفوائد والضرائب والاستهلاك من 8.1 مليون دولار إلى 65.8 مليون دولار بما يمثل نمو سنوي مركب بنسبة 34.9% و 35.6% على التوالي.

<sup>١</sup> الرسم البياني يمثل مبالغ الدين والتكاليف والمساهمات المتعلقة بالصفقة

<sup>٢</sup> يتضمن تكاليف ومصروفات الصفقة



تستند نتائج الائتمي على تقارير الإدارية والتي لا تأخذ في اعتبارها التصريحات بين الشركات، الأعوام ما بين 2008 إلى 2015 تعتمد على بيانات الشركة المالية المدققة.

وكان صندوق الموانئ مضططًا بنشاطه في أعمال الشركة والتخطيط الاستراتيجي، ووضع الميزانيات، وأنشطة جمع الأموال. وفيما يلي يبرز النقاط المتعلقة بالاستثمار:

مراحل الصنفية	ابرز تفاصيل الاستثمار
ابجاد الصنفية والاستثمار الأولي	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم الفرص المحمولة للاستثمار في شركة نيجروز نافيجيشن واستكمال الإدارة</li> <li>لعملية الاستحواذ على شركة ATS</li> <li>اجراء فحص تأفي للجهالة للجانب المالي، والضرائب والوضع القانوني.</li> <li>استكمال اتفاقية الاستثمار وتسديد 28.5 مليون دولار<sup>3</sup> على شرائح مابين عامي 2008 و2009 من خلال شركة غرض خاص SPV.</li> </ul>
تحسين الوضع قبل الاستحواذ	<ul style="list-style-type: none"> <li>العمل مع الإدارة لإعادة شراء الديون</li> <li>ضخ الأموال وشراء الديون انقذت الشركة من وضعها تحت الحراسة</li> <li>إعادة توزيع الأسطول لتحسين الكفاءة الاستيعابية وتحسين الكفاءات الإدارية والتشغيلية</li> </ul>
اندماج القطاع	<ul style="list-style-type: none"> <li>التفاوض بنجاح للاستحواذ على شركة ATS</li> <li>القيام بإجراءات مستفيضة للفحص التأفي للجهالة من الناحية المالية، والضرائب والجانب القانوني فيما يتعلق بالاستحواذ على شركة ATS</li> <li>جمع رأس المال لدعم عملية الاستحواذ وتم الفعل في العام 2010 الاستحواذ على شركة ATS</li> </ul>
التكامل	<ul style="list-style-type: none"> <li>بعد الاستحواذ مباشرةً، قام صندوق الموانئ بالعمل مع الإدارة لتطوير عملية التكامل بالتفصيل الدقيق بهدف دمج وتكامل العمليات والقضاء على المنافسة</li> <li>تحليل وتنفيذ طرق ملاحية مكافحة والتخلص من الساعات الإضافية والسفن غير الفعالة</li> <li>دمج عمليات الدعم ووظائف المكاتب الخلفية مثل الموارد البشرية والحسابات وتكنولوجيا المعلومات وإدارة الشحن وغيرها</li> </ul>
التحول الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكوين فريق مبيعات مركزي لدمج عمليات حلول سلاسل التوريد والبيع المتقطّع بين القطاعات المختلفة</li> <li>تعيين خبراء واستشاريين متخصصين في المجال اللوجستي وحلول سلاسل التوريد</li> <li>ضخ مزيداً من الأموال والتي تمت من خلال تسهيلات ائتمانية لمستخدم في عمليات التمويل والاستحواذ على أصول إضافية لخدمة قطاع سلاسل التوريد</li> </ul>
التخارج	<ul style="list-style-type: none"> <li>البدء في عملية بيع مبني بمنطقة بنهاية العام 2013 تتضمن عرض ثانوي أو البيع لمستثمر استراتيجي / مالي.</li> <li>في العام 2014/2015 تم بيع تنافسي/ عملية تسويقية تتضمن 4 اطراف مهتمة بشراء الصنفية</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• مع اعتراف صندوق الصين، الأسيان للتعاون الاستثماري CAF الاشتراك في عملية البيع، قام صندوق الموانئ ببيع الأسهم الخاصة به (حصة الأقلية) وتلقى العديد من العروض من جهات مختلفة</li> <li>• استكمل صندوق الموانئ عملية بيع حصة الأقلية لمستثمر استراتيجي في أغسطس / سبتمبر 2016.</li> </ul>
--

<sup>3</sup> يتضمن تكاليف ومصروفات الصنفقة

#### بـ. نبذة عن الشركة وتاريخها

شركة نيجرورز نافيجيشن أكبر شركة لسلسل التوريد ومزود حلول الخدمات من الباب إلى الباب في الفلبين. وتقوم الشركة بخدمة كافة متطلبات سلاسل القيمة من التوريد والتخليص الجمركي والتخزين والنقل بالشاحنات والشحن البحري على المستوى الوطني بالإضافة إلى إدارة المخازن والتوزيع وال搬運. كما تقوم الشركة بتزويد خدمات قطاع التجزئة والبريد السريع والنقل البحري والخدمات اللوجستية العالمية والتعامل مع الشحنات المتخصصة تحت مظلة الشركة.

الشكل رقم 1 يوضح قطاعات الاعمال المختلفة لشركة نيجرورز نافيجيشن



ويعود تاريخ تسجيل الشركة إلى العام 1932 وتعود بذلك أقدم شركة شحن محلية في الفلبين. وفي العام 1994 أصبحت شركة نيجرورز نافيجيشن أكبر شركة شحن يتم إدراجها في سوق الأوراق المالية بالفلبين.

الشكل رقم 2 تاريخ الشركة

في العام 2006، قامت شركة نيجرورز القابضة، وهي شركة تم تنظيمها لإدارة شركة نيجرورز نافيجيشن، بالاستحواذ على حصة الأقلية من شركة نيجرورز نافيجيشن من مترو باسيفيك جروب.

في العام 2008 ، أقدمت نيجرورز القابضة و كي جي إل انفسمنت بي في على تنفيذ اتفاقية الاستثمار لتأسيس شركة استراتيجية مع نيجرورز نافيجيشن. وكانت شركة كي دي إل انفسمنت أن أم هي الادارة الاستثمارية لشركة نيجرورز نافيجيشن.

في العام 2010، قامت شركة كي دي إل انفسمنت إن أم بالدخول في شراكة مع صندوق الصين - الأسنان للتعاون الاستثماري CAF بنية استخدام نيجروز نافيجيشن كمنصة للاستحواذ على شركة ابويتيز ترانسبورت سيسنرز كوربوريشن (ATS)، والتي كانت أكبر شركة وتتمتع بأوسع شبكة لتغطية الموانئ على مستوى الدولة.

وكانت شركة ATS تمتلك وتدير عمليات الشحن البحري والنقل التجاري والممرات تحت الأسماء التجارية سوبر فيري وسوبر كات وسيبو. بخلاف ذلك، كانت مجموعة ابويتيز قد أستطعت عمليات النقل السريع والتوزيع. وساهم الاستحواذ على ATS وأعمالها التحالفية في الارتفاع بأعمال نيجروز نافيجيشن لتصبح بذلك الشركة الرائدة على مستوى قطاع الشحن البحري والنقل التجاري حصة سوقية بلغت نسبتها 80% من إجمالي السوق المحلي للنقل البحري للأفراد وأكثر من 40% من قطاع الشحن البحري للبضائع. وقامت الإدارة بتدشين عملية مكثفة لتكامل وتحقيق التجانس بين الشركتين.

ومن خلال تطبيق عملية التمازن بين أعمال الشركتين التي بدأت في العام 2011 واكتملت بمنتصف العام 2013، تمكنت المجموعة من الانتقال من التركيز بصفة أساسية على قطاع النقل البحري والشحن إلى شركة تقدم مجموعة متكاملة من الخدمات اللوجستية وسلامس الإمداد. وكانت شركة نيجروز نافيجيشن في وضع يسمح لها بخدمة الاقتصاد الفلبيني المتباين المدفوع بقوى استهلاكية وتجارة متباينة بين الجزر المختلفة. وتستمد الشركة نموها في الوقت الحالي من القطاع اللوجستي وخدمات القيمة المضافة مع توفير قطاع الشحن البحري التابع للمجموعة لمنصة ثابتة وميزة تنافسية سباقية.

الشكل رقم 3 استراتيجية إعادة التمويع، توزيع مصادر الدخل وفقاً لقطاع الأعمال



#### ت. المبادرات البيئية والاجتماعية والحكمة

يتخطى استثمار صندوق الموانئ في نيجروز نافيجيشن ومجموعة 2GO Group مجرد الحصول على عوائد هائلة وارتفاع في رأس المال. حيث دأب صندوق الموانئ دائماً على توفير عوائد متوازنة مقابل المخاطر للمستثمرين بالإضافة إلى خلق تأثير مستدام وإيجابي. وتوافق أراء الفريق بقوة ويجتمعوا على أهمية الالتزام القوي بالاعتبارات البيئية والاجتماعية والحكمة وأثارها بعيدة المدى على أداء الاستثمار، ومن ثم العمل بجهد لتطبيق هذه المبادئ أثناء القيام بأنشطة الأعمال.

وفي إطار ذلك السياق، يؤمن صندوق الموانئ بأن الاعتبارات البيئية والاجتماعية والحكمة لها اثراً إيجابياً وسلبياً على الأداء المالي للاستثمار وكذلك على العوامل الخارجية الإيجابية التي يسعى فريق العمل لارسال قواعدها في الأسواق المستهدفة. كما يدرك فريق العمل أيضاً أن القرارات الاستثمارية وانشطة صندوق الموانئ قد يكون لها اثراً على ما يتربّ على البيئة والمجتمع، ومن ثم يسعى صندوق الموانئ إلى القيام بما يلي:

- تطبيق المعايير البيئية والاجتماعية والحكومة ضمن ممارساته الاستثمارية
- مطالبة الشركات التي يتعامل معها الصندوق من التأكيد من استخدام توجه وقاني فيما يتعلق بالتأثير البيئي والاجتماعي، اذا لم يكن ممكناً تجنب الآثار السلبية على البيئة والمجتمع، يجب العمل على تقليلها او التغريض عن ذلك.
- مطالبة الشركات التي يتعامل معها الصندوق من تطبيق المتطلبات القانونية والتتنظيمية التي تخضع لها مناطق عملها على أقل تقدير والعمل اضافياً على تطبيق المعايير الدولية المتعلقة بالبيئة والمجتمع والحكومة.
- مطالبة الشركات التي يتعامل معها الصندوق من تطبيق اعلى المعايير الخاصة بأخلاقيات العمل والحكومة
- تشجيع الشركات التي يتعامل معها الصندوق من إقامة حوار مفتوح مع أصحاب المصالح فيما يتعلق بالتأثير البيئي والمجتمعي لانشطتهم.
- الحرص دائمًا على التحسين المستمر فيما تتعلق بإدارة الأنشطة البيئية والاجتماعية والحكومة.
- توفير المعلومات ذات الصلة بالأنشطة البيئية والاجتماعية والحكومة بشفافية فيما يتعلق بالأنشطة الاستثمارية مع اتباع متطلبات المراجعة التجارية.

بناء على ما تقدم، قام صندوق الموانىء بإقامة شراكة مع نيجروز نافيجيشن للقيام بالمبادرة وتطبيق العديد من البرامج والمشاريع البيئية والمجتمعية والحكومة بما يحقق الفائدة للأشخاص والمجتمع بصفة مباشرة وغير مباشرة، ويشمل الجزء التالي من التقرير بعض الأنشطة والبرامج المختارة.

#### **ادارة معايير الامان والريادة**

في بداية الدخول في الاستثمار قام صندوق الموانىء بالمبادرة بنشاط لاستبدال الاسطول القديم والمتدهلل حينها بسفن جديدة، حيث تعتمد سفن الشحن في القليبين على اساطيل قديمة والتي قد تكون معرضة للحوادث في البحر. وأدى هذا البرنامج في تعزيز أسطول السفن الجديدة لنيجروز نافيجيشن وتزويدها بحدث معايير الامان والمساندة البحرية وأجهزة التواصل مثل نظم المخطوطات الملاحية الالكترونية وحدث أنواع الرادار واجهز التعريف الالكترونية.

كما قام الصندوق بالتعاون مع نيجروز نافيجيشن بتعيين استشاريين وخبراء في إدارة نظم الامان مثل ديت نوريسك فيرتاس للمساعدة في التحضير والتدريب والتطبيق لنظم ومعايير الامان وفقاً لابطال النظم العالمية. كما حرصت إدارة صندوق الموانىء على تطبيق تلك المعايير وفقاً للمتطلبات التنظيمية (مؤسسة قطاع الشحن البحري، وحرس السواحل القليبي) وافضل الممارسات العالمية مثل الاتفاقية الدولية لسلامة الحياة في البحر والمدونة الدولية لإدارة السلامة.

ومن خلال تلك المبادرة التي تعاون من خلالها الصندوق مع الإداره، برزت نيجروز نافيجيشن كشركة رائدة في إدارة معايير الامان واعلى مستويات الأداء ضمن قطاع النقل البحري. وساهمت تلك المبادرة في تحسين سجل الأمان الجيد للشركة.

#### **جهود الإنقاذ في حالات الكوارث**

في العام 2013 تعرضت القليبين لأحد أسوأ الكوارث الطبيعية في التاريخ. حيث ضرب اعصار هايان (اسمه المحلي يولاندا) والذي صنف من الدرجة الخامسة حيث بلغت سرعته 235 متر في الساعة وقوة رياح 235 متراً في الساعة وعصفت السواحل الشرقية للأرخبيل وتسببت في مقتل 2,000 شخص وبلغت خسائره 5% من الناتج المحلي الإجمالي. وتتأثر بالاعصار أكثر من 8 آلاف شخص وكان 2.5 مليون شخص بحاجة إلى الغذاء و660,000 فقدوا منازلهم.

وتم تشكيل عملية الأمل operation hope في ضوء تلك الكارثة الوطنية والظروف الصعبة التي تمر بها البلاد. وقام صندوق الموارد بالتعاون مع CAF ونيجرورز بجهود مشتركة لتوفير مأوى لأكثر من 1,500 شخص وتوفير أكثر من 6 آلاف وجبة ساخنة يومياً، وماء نظيف للشرب، والدواء، وأدوات الإغاثة للألاف من تأثروا بهذه الكارثة.

وعرضت مجموعة 2GO استخدام سفنها سانت بيتردا ابوستول لتوفير خدمة مؤقتة لآباء من فقدوا منازلهم أو تعرضوا لاصابات شخصية. وتصل سعة تلك السفينة 152 متر وعرضها 52 متر لاستيعاب المسافرين والضياع المشحونة ولها قدرة استيعابية

لأكثر من 1,500 مسافر و 250 من أفراد الطاقم الطبي بحمولة اجمالية 10,000 طن.

وقامت السفينة بتوفير منطقة الشحن بها لتخزين الإمدادات الحيوية مثل الغذاء والماء والملابس ومستلزمات الرعاية الصحية. وبعد توزيع الإمدادات تم تحويل منطقة التخزين إلى مركز رعاية صحية لخدمة ورعاية المتضررين.

وخلال فترة 90 يوماً بعد وقوع الكارثة، تمكنت GO من شحن حوالي 18 الف طن متري في التوسط من المساعدات ونقلت الإمدادات والأشخاص المتأثرين بصفة يومية.

- وعلى مدار السنوات، ساهمت وشاركت مجموعة GO بنشاط مع العديد من الجهات الحكومية وغير الحكومية الساعبة لنشر الوعي بالإضافة للجمعيات الخيرية وساهمت في احداث تأثير تجاه البيئة والمساهمات الاجتماعية كمؤسسة كبرى في الفلبين. وتضمنت الأنشطة السنوية التي شاركت الشركة بها ما يلي:
- أنشطة زراعة الأشجار في مقاطعات مختلفة في الفلبين بالشراكة مع الجهات الحكومية مثل مكتب البيئة الاجتماعية والموارد الطبيعية
- زراعة أشجار المانغروف وتنظيف الشواطئ بالشراكة مع هيئة الموانئ الفلبينية وحرس السواحل الفلبيني.
- المشاركة مع فريق تطوعي يخضع لاشراف وزارة العمل والتوظيف للتطوع في اصلاح وصيانة فصول المدارس الحكومية قبل بداية العام الدراسي.
- الشراكة مع اكبر جهة موزعة للكتب والمستلزمات المدرسية لتوزيع المواد الدراسية على الأطفال في المناطق النائية من الفلبين.
- المشاركة في برامج التطوع بالدم مع الصليب الأحمر الفلبيني ومركز الرعاية الصحية للأطفال.

## 2- إجراءات الصفقة وتاريخها

### أ. إيجاد الصفقة

قام فريق عمل صندوق الموانئ بالاجتماع مع إدارة نيجروز نافيجيشن في منتصف نوفمبر 2007 واسفرت المناشرات الأولية عن ادراك ان نيجروز نافيجيشن تمثل فرصه استثمارية. بعد قيام كبار مديري الشركة بتقديم عرض تقديمى مفصل من ضمنهم جون تاجود وجيري كروز بارا، قرر فريق عمل الصندوق القيام بإجراءات الفحص النافي للجهالة والتحليل. وقام فريق العمل بإعداد تقرير عن الصفقة (تقرير ترتيب الصفقة) للمجلس الاستشاري الذي أوصى بشدة القيام المزيد من اجراءات الفحص النافي للجهالة لتلك الصفقة. وأوصى فريق العمل مبدئياً باستثمار ما بين 25 إلى 30 مليون دولار أمريكي يكون من ضمنها 11 إلى 15 مليون دولار لشراء ديون الشركة والمبلغ المتبقى لإجراء عمليات توسيعية للسفن.

**ب. تقييم الصفة**

بعد تقديم فريق العمل تقرير ترتيب الصفة بدا في نوفمبر 2017 العمل على إجراءات الفحص النافي للجهالة المبدئي لشركة نيجروز نافيجيشن . وقد تضمن ذلك القيام بعدد من الزيارات لموانئ متعددة تقوم الشركة بالعمل وتشغيل سفنها من خلالها وإجراءات مقابلات شخصية مع عدد من كبار المسؤولين في الشركة واجراء تحليلات مالية عن الأداء التاريخي للشركة والتوقعات المالية المستقبلية، هذا الى جانب بعده اجتماعات الفحص النافي للجهالة مع الجماعات القطاعية المختلفة والجهات الملمة بالعمليات التشغيلية. وقد واصل الفحص النافي للجهالة المبدئي في إعطاء إشارات قوية ان شركة نيجروز نافيجيشن تستوفي الأهداف الاستثمارية المستهدفة لصندوق الموانئ. ونتيجة لذلك، قام فريق العمل بإعداد تقرير التوصية الاستثمارية الذي تم تقديمها إلى لجنة الاستثمار في ديسمبر 2007. وقد وافقت لجنة الاستثمار بالإجماع على الصفة وبدأت المفاوضات الرسمية وإجراءات الفحص النافي للجهالة المستفيضة.

**ت. الفحص النافي للجهالة**

بدأ فريق العمل اجراء الفحص النافي للجهالة وشارك الجهات التالية لعمل تحليل مفصل عن الصفة: ايرنسن اند يونج – الفلبين قامت بعمل فحص مالي مفصلاً وقدمت المذورة فيما يتعلق بأفضل هيكل ضريبي، بيكر ماكينزي – الفلبين قامت بعمل فحص قانوني للصفقة المستهدفة، جرانت ثورتون – الفلبين قامت بعمل دراسة تجارية عن قطاع النقل والشحن البحري. كما قام الفريق باستشارة خبير متخصص في تقييم السفن لفحص كل سفينة ومراجعة عمليات الموانئ الرئيسية بالإضافة إلى العديد من الأعمال الأخرى.

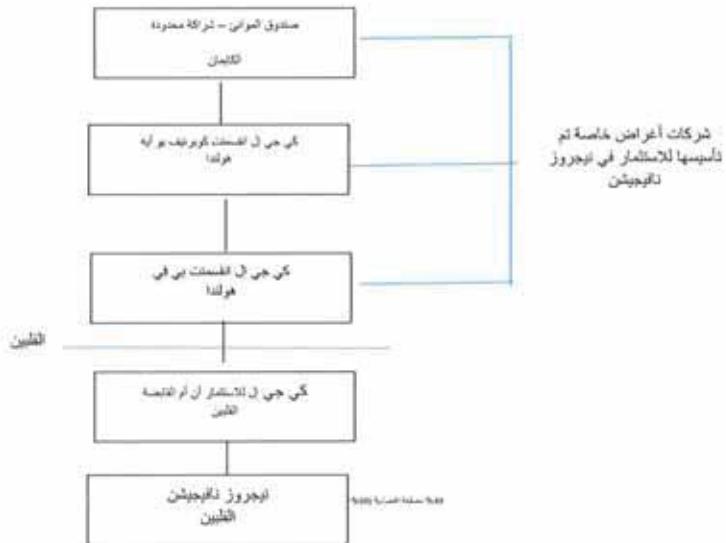
**ث. هيكلة الصفة**

وأوصى مكتب ايرنسن اند يونج الفلبين اتباع هيكل استثماري مزدوج في هولندا فيما يتعلق باستثمار شركة نيجروز نافيجيشن بما يتيح لصندوق الموانئ مزايا ضريبية متعددة مثل (1) الإعفاء من ضريبة الشركات الهولندية (2) الإعفاء من ضريبة استقطاع الأرباح عن أي توزيعات من الكيانات الهولندية إلى صندوق الموانئ (3) الإعفاء من ضريبة الشركات الهولندية غير المقدمة على التوزيعات النقدية والأرباح التي يحصل عليها صندوق الموانئ من الكيانات الهولندية. كما أوصى التقرير بتعيين شركة هولندية لتقديم الخدمات المحلية والخدمات الإدارية لتجنب التعرض لاي أمور متعلقة بالإقامة.

**الشكل رقم 4 هيكل استثمار صندوق المواتي في شركة نيجروز تالوجيشن**

وبناء على توصيات الاستشاريين المحليين والوليين، قام صندوق المواتي بتأسيس ثلاثة شركات ذات أغراض خاصة وهي كي جي ال انفسمت كوربوريتييف بو ايه وكي جي ال انفسمت بي في ومتزها هولندا وشركة كي جي ال ان ام هولنديج ومقرها الثلبين

قامت شركة كي جي ال انفسمت بي في بالاكتتاب مبدئياً في 116,325 سهم ممتاز من الفئة A و 795 سهم عادي مقابل حق حصة اقتصادية بنسبة 32% و 80% حق التصويت في كي جي ال انفسمت ان ام، ووفقاً لاتفاقية المساهمين، تمتلك شركة كي جي ال انفسمت بي في الحق المصري لترشيح (2) مدربين (من أصل خمسة) والاشتراك في التوصية بتعيين الخامس، بالإضافة إلى ذلك، فإن حضور المدير المرشح من قبل كي جي ال انفسمت بي في وتصويته بالقول بعد شرطاً لاكتمال الصواب وتمرير القرارات، إلى جانب حقوق ترشيح أعضاء مجلس الإداره، يحق لشركة كي جي ال انفسمت بي في حق الأولوية (الرفض الأول) وحق شراء خيارات الأسهم المقضية فئة (ج) لشركة نيجروز تالوجيشن.



## الشكل رقم 5 ملكية شركة نيجروز نافيجيشن كي جي إل انفسمنت ان ام: الدفعه الأوليه للامستمار

شركة نيجروز نافيجيشن			
الجهة	نوع الأسهم	عدد الأسهم	النسبة من الإجمالي
كي جي إل انفسمنت ان ام	عادية	2,996,500,065	%99.0
جهات اخرى	عادية	29,233,058	%1.0
اجمالي الأسهم العادية		3,025,733,123	%100

كي جي إل انفسمنت - ان ام			
الجهة	نوع الأسهم	عدد الأسهم	النسبة من الإجمالي
كي جي إل انفسمنت بي في	اسهم ممتازة فئة أ	116,325	%80
نيجروز هولندج انڈ مائیجمنٹ	اسهم ممتازة فئة ب	29,081	%20
اجمالي الأسهم الممتازة أ و ب		145,406	%100

نيجروز هولندج انڈ مائیجمنٹ	الأسهم الممتازة فئة ج	219,609	%100
نيجروز هولندج انڈ مائیجمنٹ	الأسهم الممتازة فئة ج	219,609	%100
جي جي إل انفسمنت بي في	عادية	795	%79.5
نيجروز هولندج انڈ مائیجمنٹ	عادية	195	%19.5
جهات اخرى	عادية	10	%1.0

رأس المال المصرح به والمدفوع				
النسبة من الإجمالي	المبلغ (بيسو)	القيمة الاسهم (بيسو) للسهم	عدد الأسهم	
%0.2	10,000	10.00	1,000	الاسهم العادية
%26.7	1,163,250.000	10,000.00	116,325	الاسهم الممتازة أ
%6.7	290,810.000	10,000.00	29,081	الاسهم الممتازة ب
%50.4	219,609	1.00	219,609	الاسهم الممتازة ج
%100.0	1,454,289,609		366,015	الاجمالي

## ج. تطور وإدارة الصنفة

## (1) ضخ رأس المال الأساسي: الانبعاث والاستقرار

في الصنف الأول من العام 2008، ركز فريق العمل اهتمامه على استكمال الفحص النافي للجهالة والتفاوض على شروط الصنفة. وفي 30 يناير 2008، دخل صندوق المواتي في مذكرة اتفاق مع نيجروز. وفي مارس 2008 اقرت لجنة الاستثمار الصنفة وصرحت لفريق العمل للمضي قدما في المفاوضات لاتمام الصنفة. وبحجزء من المفاوضات، واصلت نيجروز التفاوض مع بقية حاملي الأسهم وهم متزو باسيفيك، وبنهاء أبريل، اكملت متزو باسيفيك عزمها على البيع.

وفي 13 مايو 2008، قام فريق العمل بتنفيذ التفاقة الاستثمار مع نيجروز هولندج انڈ مائیجمنٹ، الشركة الأم لنيجروز نافيجيشن. وهيات اتفاقية الاستثمار تأسيس شركة كي جي إل انفسمنت ان ام وهي الواء الرئيسي لتلقي الحصص والاستثمار لكلا الطرفين في نيجروز. كما وضحت الاتفاقية أيضاً شروط إتمام الصنفة بما في ذلك تنفيذ اتفاقية المساهمين والاستحواذ على ديون وحصة الملكية الخاصة بشركة متزو باسيفيك وغيرها من التفاصيل. وفي 17 مايو 2008، قامت نيجروز هولندج انڈ مائیجمنٹ و صندوق المواتي بتنفيذ اتفاقية المساهمين وغيرها من الاتفاقيات الأساسية اللازمة لاتمام الصنفة واستكملت نيجروز نافيجيشن مع فريق عمل صندوق المواتي المفاوضات مع متزو باسيفيك بخصوص الاستحواذ على ديونه وحصة ملكية الشركة وادي ذلك إلى زيادة اجمالي حصة ملكية كي جي إل انفسمنت ان ام إلى حوالي 99.0%.

## صندوق الموانئ | تقرير التخارج النهائي للمشروع

الشكل رقم 6: مصادر واستخدامات استثمار صندوق الموانئ في نيجروز نافيجيشن

المصادر والاستخدامات (مليون دولار أمريكي)		
10.0	إعادة هيكلة الأسطول	28.5 ضخ رأس المال المباشر
13.5	شراء الديون	
40	شراء أسهم متداولة باسيفيك	
1.0	تكاليف ونفقات الصفقة	
28.5		الإجمالي 28.5

وقد وفر استثمار صندوق الموانئ في شركة نيجروز نافيجيشن رأس المال المطلوب للشركة حتى تخرج من برنامج التأهيل الذي فرضته عليها المحكمة، وشراء حصة المساهمين القائمين وتطبيق استراتيجية إعادة هيكلة الأسطول.

وتحتاج خطة إعادة هيكلة الأسطول شراء بارجتين واثنتين من العبارات من نوعية RoPax بما تطلب تمويل بقيمة 10 مليون دولار أمريكي، كما كلف شراء ديون الشركة للخروج من تحت طائلة برنامج التأهيل الذي فرضته المحكمة 13.5 مليون دولار أمريكي وبلغت تكاليف شراء حصة المساهمين القائمين 4 مليون دولار أمريكي، أما تكاليف ونفقات الصفقة فقد بلغت 1.0 مليون دولار أمريكي.

## (2) استراتيجية الاستحواذ والنمو : دمج القطاع

في اعقاب تنفيذ اتفاقية المساهمين بدأت ادارة كي جي إل لافتتن ان ام في تقييم الفرص المرتقبة لاستحواذ نيجروز نافيجيشن على الشركة الراندة وأكثر منافس لها في السوق وهي شركة ابوبترز . وبدأت المباحثات مع كبار مساهمي ابوبترز وأبدو درجة كبيرة من الاهتمام. وتبعد ذلك مفاوضات ومناقشات متعلقة تتج عنها توقيع مذكرة تفاهم في سبتمبر 2008 مع وضع تاريخ مستهدف لإتمام الصفقة بحلول ابريل 2009.

الشكل رقم 7: أهم معلم الاستحواذ/الاندماج

نيجريوز	ابوبترز	صندوق الموانئ	مكانة ريادية في السوق
قيمة مرتفعة للأصول والملكية	منصمة للاستقرار والنمو	مقومات لسوق قوي	أكبر وأكثر شركة على صعيد
قيمة مرتفعة للأصول تتخطى أكثر من 120 مليون دولار أمريكي	نيجريوز وابوبترز مجتمعتان 831 من اجمالي ادارة الموانئ في الفلبين	تعد السفن هي الوسيلة الأولى للمواصلات ما بين الجزر الفلبينية نظرًا لميزة السعر وما تتميز بها الطبيعة الجغرافية للفلبين(أكثر من 7 الآف جزيرة)	الربحية ضمن قطاع استراتيجي أساسى في الفلبين
سعر مغرى للشراء لمثل هذا القطاع	تفرج بتقديم شبكة الخدمات اللوجستية المتكاملة الوحيدة على مستوى الفلبين	قلة الكفاءة الاستيعابية للشحن بما يخلق طلب من المستهلك	البروك
توقف ممتاز لتحسين النمو الاستفادة من تباطؤ الاقتصاد قطاع اعمال لوجستي سريع النمو تقليل سعة القطاع تناغم فوري	توفر منصة لتحسين النمو من خلال الكفاءة والتناغم وامكانيات التوسع	نمو قوي وتوقع مزيداً من النمو لقطاع الشحن على خلفية النمو القوي للناتج المحلي الإجمالي للفلبين	نيجريوز صندوق الموانئ

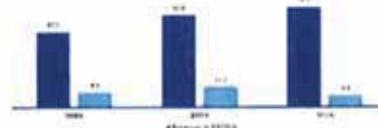
وطلبت الاستراتيجية المبدئية للاستحواذ والدمج ما بين الديون والملكية لتمويل الصفقة. وقام فريق العمل بالاتصال بعدد من المقرضين المحتملين من المؤسسات المالية المحلية والعالمية.

## صندوق الماء | تقرير الخاتمة النهائي للمشروع

وتطورت المباحثات خلال الربع الأول من العام 2009 وينهاية شهر مارس، قامت شركة كي جي إل للاستثمار أن أم NM KGLI بإعلان ابويتز جروب عن عزمها التقدم بعملية الاستحواذ على حصتها في ATSC. وواصل فريق العمل مناقشه مع عدد من البنوك المحلية والأجنبية المعروفة وشركاء محتملين للملكية، إلا أنه نظرًا لتصاعد حالة عدم الاستقرار الاقتصادي بسبب الأزمة المالية العالمية، فتم اتخاذ القرار بعدم إتمام تلك الصفقة إن تستقر أوضاع السوق.

وخلال الأزمة المالية العالمية وما نتج عنها من عدم استقرار على المستوى العالمي، وجه فريق العمل تركيزه على تحسين وتوسيعة عمليات الشركة. ونشطت الشركة بتقدير فرص الاستحواذ على السفن وتنمية أعمال الشركة عضويًا بما نتج عنه نمواً قوياً في أعمال الشركة بالمقارنة بأداء السنوات السابقة وارتفاع الأرباح قبل الفوائد والضريبة والاستهلاك وإطفاء الدين بنسبة 38.3% في العام 2009. ويعزى هذا النجاح المالي الهائل في الأساس إلى كفاءة تشغيل سفن نيوجرزي نافيجيشن التي تم شرائها بالإضافة إلى التحسن المستمر في تحكم الشركة في التكاليف وكفاءة حركة الرحلات.

الشكل رقم 8 : الأداء المالي للأعوام ما بين 2008 إلى 2010 (دولار أمريكي)



وخلال النصف الثاني من العام 2009، استعاد فريق العمل مباحثاته مع ابويتز جروب للاستحواذ على ATSC. وركز فريق العمل اهتمامه على تجميع تمويل رأس المال اللازم لعملية الاستحواذ سواء من خلال الديون / الملكية. وعقد فريق العمل في مباحثات متعمقة وعروض تقديمية مع مزودي رأس المال مثل دويتشه بنك و ستاندرد شارتر و كاوبير و CLSA.

وفي ديسمبر 2009، تم تقديم فريق العمل للتعرف على صندوق الصين - الآسيان للتعاون الاستثماري CAF لبدء المباحثات المبدئية. وكان صندوق CAF حديث التأسيس برأس مال قدره 1 مليار دولار أمريكي بدعم من بنك الصين للتصدير والاستيراد ومؤسسة الصين للاستثمار. وخلال فترة المباحثات المبدئية أبدى صندوق CAF اهتمامه بالاشتراك في الصفقة. وخلال الربع الأول من العام 2010، قام فريق العمل وصندوق CAF بإجراء في مباحثات متعمقة بخصوص الصفقة. بالإضافة إلى ذلك، تمت زيارة الموقع وترتيب العديد من إجراءات الفحص النافي للجهالة في بداية أبريل 2010. واسفرت المباحثات إلى التوصل إلى مذكرة الشروط الأساسية في مايو 2010. وتم تنفيذ أعمال الفحص النافي للجهالة باستفاضة لتفحص الجوانب المالية والقانونية والضريبية خلال الفترة الممتدة من يونيو إلى أغسطس 2010.

الشكل رقم 9 : اعمال الفحص النافي للجهالة

جزء من اعمال الفحص النافي للجهالة	
الاستشاري	المستند / التقرير
جرانت ثورتن - الثلرين	دراسة عن قطاع الشحن البحري
ارنسن آند بونج - الثلرين	الفحص النافي للجهالة للجوانب المالية والضريبية
ارنسن آند بونج - الثلرين	الفحص النافي للجهالة للجوانب المالية والضريبية
ايجل مارين - الثلرين	تقدير السفن
فريق عمل صندوق الماء / الإدارية / درويري - المملكة المتحدة	خطة الدمج

## صندوق الماء | تقرير الخاتمة للمشروع

وفي أغسطس 2010، مباشرةً بعد الانتهاء من أعمال الفحص للجهة، قام صندوق CAF ببدء المناقشات الخاصة بالشروط وتحديدًا فيما يخص الاستحواذ على حصة أكبر. واستمرت المحادثات بين الطرفين خلال شهر أغسطس، إلا أنها تعثرت بعد وقوع بعد الأحداث، فقرر فريق العمل أن استمرار المحادثات مع CAF لن يكون في صالح صندوق الماء. وببدأ فريق العمل حينذاك تتبع طرق أخرى للتمويل بما في ذلك التحدث مع دوينتشة بنك وكريدي سويس وغيرها من الجهات.

وفي أكتوبر 2010، استلم فريق العمل كتاباً من CAF يعرّبوا فيه عن اهتمامهم ورغبتهم في مواصلة المحادثات مرة أخرى وفقاً لشروط مقاربة لمذكرة الشروط الأساسية. ووافق فريق العمل على مواصلة المفاوضات على هذا الأساس وتم تحضير المستندات الرئيسية للصفقة مثل اتفاقية شراء الأسهم واتفاقية المساهمين بالتعاون مع الممثلين القانونيين لشركة KGL NM .

**الشكل رقم 10: هيكل ملكية نيجروز نافيجيشن ووضع رأس المال من CAF**



كما بدأ فريق العمل أيضاً بتطوير خطة دمج شاملة على المستوى الداخلي. وتضمنت جهات التركيز الرئيسية: تحسين الإيرادات، دمج المحطات، وتحسين استغلال مسار الرحلات، وإدارة الثروة البشرية، وإدارة السفن، والاتصالات المؤسساتية. وواصل فريق العمل من جهة نيجروز نافيجيشن وأبويتز بالتعاون مع الاستشاريين الخارجيين خطة الاندماج.

وفي 1 ديسمبر 2010، قام ممثلون عن KGLI NM ونيجرورز نافيجيشن و Aboitiz بتنفيذ اتفاقية شراء الأسهم واتفاقية المساهمين في شنغيه في الصين. وفي مانيلا، قامت أبويتز بتقديم كافة الاصحاحات الازمة لسوق الأوراق المالية الفلبيني ولجنة الأوراق المالية والبورصات.

وفي 28 ديسمبر 2010، قامت مجموعة أبويتز باستكمال صفقة البيع لكامل حصتها (93.2% من الأسهم المصدرة) في شركة أبويتز

## صندوق الماء | تقرير التخارج النهائي للمشروع

إلى نيجروز نافيجيشن مقابل 4.28 مليار بيسو فلبيني. وفي 29 ديسمبر 2010، تقدمت نيجروز بعرض لشراء الحصة المتبقية بنسبة 66.8% المملوكة من قبل المساهمين. وتمت إجراءات هذا العرض في فبراير 2011، بما رفع ملكة نيجروز في أبوبيز إلى 98.12%.

وبدأت عملية الدمج في بداية العام 2011 وتمت على مراحلتين، مع تجميع المبادرات وفقاً لصوبتها وحجمها. وتضمنت المرحلة الأولى التخلص من المسارات المكررة والمحطات الثانوية الزائدة عن الحاجة وتحسين استخدام القوى البشرية لكل قطاع. وتم دمج الخدمات المساعدة مثل الإدارة المالية، والحسابات، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والإدارة القانونية.

وركزت المرحلة الثانية من عملية التكامل على تحسين العمليات والإجراءات لتحقيق تأثير الإيرادات وتحسين دمج أعمال المحطات الرئيسية، والحصول على أعلى مستويات الكفاءة في استخدام خطوط الرحلات وإعادة تعريف العلامة التجارية للكيان الجديد تحت اسم 2GO جروب.

الشكل رقم 11: إعادة هيكلة العلامة التجارية لمجموعة 2GO جروب



وقام فريق العمل بقيادة كافة جوانب عملية الدمج ومراقبتها عن كثب من خلال عقد اجتماعات دورية مع إدارة كل من نيجروز نافيجيشن وأبوبيز والاستشاريين للوقوف على التقدم الذي تم إحرازه.

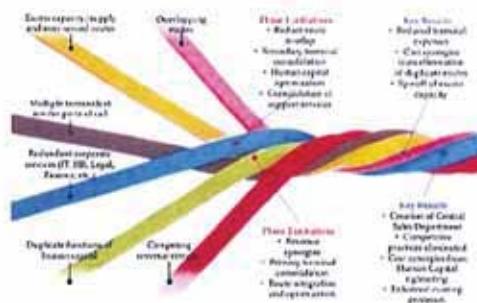
وقد اسفرت الأنشطة المحددة التي تم اتباعها عملاً على:

- خفض تكلفة المحطات كساحات حاويات في موانئ مختلفة على مستوى الدولة مع عملية الاندماج.
- تحسين استخدام الأصول نظراً لدمج المسارات المتكررة وفصل الطاقات الزائدة.
- تأسيس فريق مبيعات مركزي للتركيز على تقديم حلول سلسلة الخدمات المتكاملة.
- التخلص من المنافسة ما بين الشركتين.
- الوصول إلى حجم سليم للخدمات المساعدة مثل الموارد البشرية والإدارة المالية وتكنولوجيا المعلومات والفريق القانوني.
- تحسين الإجراءات القائمة وتحديد قنوات جديدة بمساعدة متخصصين من داخل القطاع.

## صندوق الماء | تقرير الخارج النهائي للمشروع

- تعيين متخصصين في القطاع اللوجستي للتنمية وقيادة استراتيجيات حلول سلسلة الإمداد.
- اسم كبير موحد لتوفير خدمات متكاملة وحلول سلسلة الإمداد من الباب إلى الباب.

الشكل رقم 12: عملية دمج اعمال مجموعة 2GO جروب

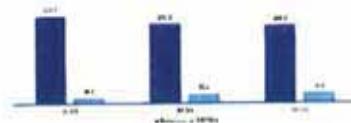


كما قام فريق العمل أيضاً بقيادة العديد من المبادرات كما يلي:

- الحصول على تسهيلات تمويلية من فئة الدين الممتاز بقيمة 4.8 مليار بيسو فلبيني لتعزيز عملية الدمج وتم استكمال ذلك في فبراير 2011.
- تعيين مجموعة استشارية متخصصة في اعمال سلسلة الإمداد (LCA) لتحديد المناطق الرئيسية لإدخال التحسينات بما عمل على تقليص أوجه القصور في المخازن وتحسين إدارة الأوامر السينية.
- تصميم أدوات للتخطيط المسارات والقدرات الاستيعابية لرفع كفاءة إطلاق السفن بما ساهم في تخفيض التكاليف وحسن استخدام الأصول.
- تحديد قاعدة الأصول المثلث للشركة لخدمة النمو الحالي والمستقبل.
- تعيين المدير السابق لشركة دي اتش ال لمنطقة الهند الصينية، والذي قام بقيادة إعادة الهيكلة مباشرة فيما يتعلق بكافة الاعمال اللوجستية.
- تحديد وتعيين فريق عمل يتمتع بخبرة في مجال سلسلة الإمداد وخبراء لوجستيين لريادة المجموعة.

وقد نتج عن مبادرات التكامل المذكورة أعلاه ان تراجعت الإيرادات في الفترة ما بين الأعوام 2011 – 2013 من 325.7 مليون دولار أمريكي إلى 288.3 مليون دولار أمريكي نتيجة لتقليل الرحلات على خلفية تأثر عمليات الشركة. في المقابل، ارتفعت الأرباح قبل خصم الفوائد والضرائب والاستهلاك لنفس الفترة بمعدل نمو سنوي مركب بلغت نسبته 35.4% مرتقاً من 20.1 مليون دولار إلى 36.8 مليون دولار.

الشكل رقم 13: الأداء المالي ما بين الفترة الممتدة من 2011 إلى 2013 (مليون دولار أمريكي)



### 3) رفع رأس المال وحقوق الأولوية: مبادرة التوسيع السريع

في العام 2012، بالتزامن مع عملية التكامل، قام فريق العمل بتحديد احتياج الشركة لمزي من رأس المال حتى تبلغ أقصى إمكاناتها حيث تم إعادة تمويع 2G0 جروب من شركة متخصصة في الشحن إلى شركة حلول متكاملة توفر سلسلة كاملة من الخدمات من الباب للباب. وسوف يساهم ضخ رأس المال في توفير التمويل اللازم لمبادرات النمو وتعزيز موازنة الشركة.

وقد خضعت عملية رفع رأس مال الشركة إلى عدة مراحل. حيث قام فريق العمل في باي الأمر بالنظر إلى المقرضين الخارجيين مثل جيفريز إندي كومبني، وداربي ميزانين وام ايه ام سي جي. وتم تلبية الدورات المختلفة من المعلومات المطلوبة والحصول على الشروط المبدئية من ام ايه ام سي جي و داربي بقيمة 25 مليون دولار. ووافقت الشركة على التعمق في المباحثات مع ام ايه ام سي جي في مايو 2012 وبدأت إجراءات الفحص التأفي للجهالة في أعقاب ذلك.

وفي أغسطس 2012، ونظراً للتأخير، قرر المساهمون ان يقدموا التمويل بأنفسهم عوضاً عن الحصول على التمويل الخارجي. وكان نصيب صندوق الماء 14.3 مليون دولار الحصول عليها في حين قرض من جولدمان ساكس. وتمت إعادة هيكلة القرض في العام 2015 وتسديد المبلغ في أغسطس 2016 باستخدام عائدات من بيع أسهم صندوق الماء في الشركة.

وفي إطار إعادة التمويع الاستراتيجي للشركة، تمكنت الشركة من تحقيق نمواً ملحوظاً وأصبحت أكبر وأفضل مزود للخدمات اللوجستية وسلسل الإمداد على مستوى الدولة. وساهمت الخدمات الفريدة التي تقدمها الشركة وتغطيتها لمدى واسع من حلول سلاسل الإمداد في وضعها في مركز يوهلها من الاستحواذ على أكبر حصة لتقديم الخدمات اللوجستية لأفضل شركات السلع الاستهلاكية في الفلبين. وساعد تكامل ودمج عمليات وأمكانيات الشركة قطاع الأعمال على تنفيذ عمليات البيع المتقطعة على صعيد العمالء الرئيسيين وتقديم خدمات مشتركة. ونتيجة لذلك، ولأول مرة في العام 2013، تمكنت الشركة من توليد إيرادات أعلى من قطاع سلاسل الإمداد وخدمات القيمة المضافة بالمقارنة بخدمات الشحن البحري ونقل الركاب مجتمعين. وكانت تلك علامة فارقة لمجموعة 2G0 حيث أكدت نجاح أعمالها وتمويلها من شركة شحن فقط إلى شركة تقدم خدمات حلول سلاسل الإمداد المتكاملة من الباب إلى الباب.

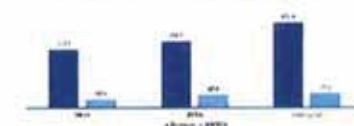
### الشكل رقم 14: تفسيم الإيرادات وفقاً لقطاعات الأعمال



واعصرت الشركة نمواً سريعاً على مدار الأعوام التالية. وحققت نيجروز نافيجيشن إيرادات بقيمة 313.1 مليون دولار و 354.7 مليون دولار في عامي 2014 و 2015 على التوالي. وفي العام 2014 ارتفعت الإيرادات بنسبة 8.6% على أساس سنوي وفي العام 2015، سجلت الإيرادات مزيداً من النمو وبلغت 452.8 مليون دولار. أما بالنسبة للأرباح قبل خصم الفوائد والضرائب والاستهلاك، فقد ارتفعت بمعدل 15.8% من 42.6 مليون دولار في العام 2014 إلى 65.8 مليون دولار في العام 2015.

### الشكل رقم 15: الأداء المالي : العام 2014 – الاثني عشر شهراً المتتالية يوليو 2016 (مليون دولار أمريكي)

Figure 15. Financial Performance: 2014 – TTM as of 30/06, in USD million



\*TTM total credits are based on average of exports that exceed a source for total shipping after netting 2014 and 2015 figures for fuel oil Company's local journal statement.

تم اختيار النتائج الاثني عشر شهراً المتتالية بناءً على تقارير الإداررة والتي لم تحتسب حلف العمليات المشتركة بين الجهات المختلفة للشركة، لعامي 2014 و 2015 وفقاً للبيانات المالية الدقيقة للشركة.

#### ج. عملية التخارج

بدأ صندوق الماءن في تحليل سيناريوهات التخارج من نيجروز نافيجيشن في نهاية العام 2013. وبالتعاون مع صندوق CAF، قام الفريق بتقييم الخيارات سواء بقيام عملية بيع مباشرة لحصة الصندوق في نيجروز نافيجيشن أو بيع ثانوي يطرح من خلال سوق الأوراق المالية.

وببدأ فريق العمل التحضير لعملية البيع الثانوي المحتمل وببدأ المباحثات مع أكبر الشركات الاستثمارية مثل بي دي أو و بي بي أي، ومتروبنك و سيكورتي بنك. كما قام فريق العمل أيضاً بتحضير مذكرة استثمار متكاملة ومفصلة والتي تم ارسالها للمستثمرين المرتقبين بما في ذلك تكساس باسيفيك جروب، ومترو باسيفيك انفستمنت كوربوريشن، وبلايتينام ايكونتين وبيجن كاليفيل، وامن سي لوين وبلاكتون وغيرهم.

وفي أثناء قيام المساهمين بعملية التخارج، قامت إدارة GO2 بالمبادرة بتقديم عرضًا لشراء حصة كل من CAF وصندوق الماءن بسعر لا يتعدى صافي تخارج بقيمة 66.1 مليون دولار لصندوق الماءن.

وفي تلك الائتمان، حرصن صندوق CAF على التخارج من الاستثمار بسرعة ووضع ضغوطاً على صندوق الماءن ليقوم بالبيع.

وكان عرض إدارة 2GO من التطورات الإيجابية، وشعر فريق العمل انه نظراً للأداء التاريخي الإيجابي للمجموعة وتوقعات تحقيقها لنمو اكبر تجدر بذلك جهود لاستكشاف فرص لعروض أخرى. ومن خلال المباحثات مع CAF تمكّن فريق العمل من اقناعهم بالموافقة على اجراء عملية بيع/تسويق تنافسية. وفي سبتمبر 2014، قام فريق عمل صندوق الماءن بتعيين مكتب الاستشارات الاستثمارية بهونج كونج أباتشي آسيا لتسهيل عملية البيع التنافسي لمجموعة 2GO.

وفي أكتوبر 2014، قامت شركة أباتشي بالتعاون مع فريق عمل الصندوق بتحديد والاتصال بمجموعات 1) أبدت اهتماماً بقطاعات النقل، واللوجستيات والسلع الاستهلاكية 2) تسعى للبحث بنشاط عن صفقات جديدة 3) لديها قدرة استثمارية تناسب مع حجم سعرصفقة بيع 2GO . وتم اعداد المعلومات الميدانية مثل ملخص الصفقة والمخلص التنفيذي وتقديمها لعدد 42 مجموعة تتوافق مع المعايير الموضوعة. من ضمن هؤلاء، 14 مجموعة أبدت اهتماماً في اجراء مباحثات اعمق وحصلوا على معلومات إضافية بخصوص الفحص النافي للجهالة بعد الحصول على أسلمة واجوبة ومعلومات تم طلبها. مت مجموعات سافرت إلى الفلبين لإجراء مزيداً من اعمال الفحص النافي للجهالة وزيارة الموقع وحضور العروض التقديمية للإدارة. واستغرقت عملية البيع التنافسية ستة أشهر وفي ابريل 2015، أعربت 4 مجموعات عن اهتمام كبير في استكمال الصفقة، وهم نافيس كايتال بارتنرز و بلاتينيوم ايكونومي و ايه دي في بارتنرز و مترو باسيفيك انفسمنت كوربوريشن.

الشكل رقم 16: ملخص تسويق عملية التخارج



وفي مايو 2015، قام صندوق الماءن بقبول العرض المقدم من شركة نافيس بشرط الحصول على موافقة CAF إلا انه للأسف خلال هذا الوقت عاصر CAF تغيراً في ادارته والتي قامت ببلغاء قرار الإدارة السابقة فيما يتعلق بعملية البيع التنافسية.

## صندوق المانى | تقرير التخارج النهائى للمشروع

ودخل فريق العمل في مرحلة جديدة من المفاوضات والمناقشات مع CAF ونافيس بما أدى الى تأخير صفقة البيع، وفي ذلك الحين اتخذ فريق العمل قراراً بان الخيار الوحيد للتخارج سيتمثل في الانفراد ببيع حصة الأقلية التي يمتلكها صندوق المانى. وبعد الحصول على التأكيدات النهائية من ان صندوق CAF لن يقوم ببيع حصته، واصل الصندوق وابتشي المباحثات للعثور على مستثمر مهم بشراء الصفقة وفقاً لما تم تحديده من قبل خلال عملية البيع التنافسية بالإضافة إلى العثور على جهات أخرى مهتمة بشراء حصة الأقلية.

وخلال تلك الفترة، عادت إدارة GO 2 بمراجعة العرض المقدم منها ورفعت قيمته بحيث يصل نصيب التخارج الصافي لصندوق المانى 80.2 مليون دولار<sup>6</sup>. وباعتبار ان التخارج السريع كان من الأولويات التي حددتها فريق العمل ونظرأً لعلاقة العمل الطويلة التي جمعت بين صندوق المانى وإدارة GO تم وضع مذكرة الشروط الأساسية للطرفين. إلا ان إدارة GO لم تتمكن من توفير رأس المال اللازم لعملية الشراء في الوقت المقرر ومن ثم انتهت صلاحية مذكرة الشروط الأساسية.

وواصل فريق عمل الصندوق وابتشي آسيا العمل تجاه صفقة بيع خاصة لاستكمال صفقة البيع في أقرب فرصة. ومن ضمن المباحثات التي تمت مع اطراف مهتمة، جاء على عرض من قبل اودينا جروب بقيمة اجمالية بلغت 120 مليون دولار، بما يصل إلى صافي بقيمة 91.9 مليون دولار. وكان هذا العرض افضل بكثير من عرض اي دي في بارتنرز بقيمة صافية 82.3 مليون دولار.

وخلال الأسبوعين الأولين من يوليو 2016، عمل فريق العمل مع المشتري لإنجاز خطاب التوكاوا والذي تم توقيعه في 19 يوليو 2016 وتتضمن دفعة مقدمة بقيمة 5 مليون دولار. وعلى مدار الأسبوعين التاليين، قام فريق العمل بتحضير مستندات الفحص النافي للجهالة والتنسيق مع المستشارين القانونيين لإنتهاء إجراءات اتفاقية صفقة شراء الأسهم التي تمت في 28 يوليو 2016. ووفقاً لاتفاقية شراء الأسهم تم إعطاء المشتري فترة حتى 22 أغسطس 2016 لتسديد المبلغ المتبقى من الصفقة. وقام المشتري بتحويل المبلغ المتبقى في 16 أغسطس 2016، قبل أسبوع من انتهاء المهلة. وفي اعقاب ذلك، عمل الفريق مع المشتري والمستشارين القانونيين على انجاز الأمور الإدارية بما في ذلك تحويل الأسهم والتي تمت في 19 أغسطس 2016. بعد ذلك عمل فريق العمل والمشتري على استكمال الحسابات لضمان الموارد النقدية والديون للشركة البانعة كي جي إل بي في والتي تم استكمالها في سبتمبر 2016.

## تقسيم صافي ايرادات البيع

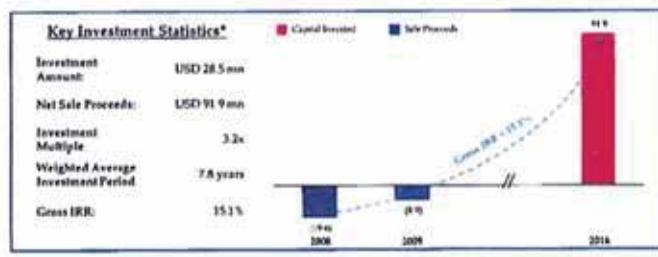
التفاصيل	دollar أمريكي
متحصلات بيع الاستثمار في GO	120,000,000
نافق المطلوبات	(1,431,145)
مطلوبات متعلقة بتسوية صفقة نيجروز نافيجيشن	(20,148,203)
تسوية القرض المستخدم لزيادة رأس مال GO	(6,480,024)
نافق: تكاليف عملية البيع	91,940,628
اتعب المستشارين والمهنيين	
صافي متحصلات عملية البيع	

أرقام مبدلة من بين المحدد والتكتيف وبيانات الدخلة بالصفحة

## صندوق الموانئ | تقرير التخارج النهائي للمشروع

وتم تسديد التسهيلات الائتمانية وتكليف عملية البيع من عائدات صفقة البيع وبلغ صافي التدفقات النقدية لصندوق الموانئ 91.9 مليون دولار. وباعتبار اجمالي استثمار الصندوق في نیجروز نافیجیشن كان بقيمة 28.5 مليون دولار، فيكون الصندوق بذلك قد حقق 3.2 اضعاف المبلغ المستثمر او ما يعادل اجمالي عائد داخلي على الاستثمار بنسبة 15.1%.

**الشكل رقم 17: عائدات الاستثمار**



وحالياً، يقوم صندوق الموانئ بالخارج النهائي من استثماراته، وسوف يتم تسديد مطلوبات الصندوق قبل القيام بای توزيعات. وتم استخدام مبلغ بقيمة 59,899,616 دولار أمريكي لتغطية المطلوبات القائمة على صندوق الموانئ و الاحتفاظ بمبلغ قيمته 2,041,012 دولار لتغطية مصاريف وتكليف تخارج الصندوق.

#### استخدام صافي عائد صفقة البيع

التفاصيل	البيان
صافي عائدات صفقة بيع الاستثمار في 2GO	دولار أمريكي 91,940,628
نافض التحويل إلى:	(3,200,000)
الدفعه النهائية إلى MPC – GMO	(54,265,116)
قرض جلوبيل جيتواي	(2,434,500)
نفقات خاصة التخارج المتعلقة بجلوبيل جيتواي	(30,000,000)
توزيعات للشركاء المحدودين (الشريحة الأولى)	المبلغ المحافظ به من قبل الصندوق 2,041,012

وبذلك، تم توزيع الشريحة الأولى من التوزيعات على الشركاء المحدودين لصندوق الموانئ بقيمة 30 مليون دولار. وحصل كل شريك محدود على حصته وفقاً للنسبة والتناسب وفقاً لحسابات القائم على إدارة الصندوق لحسابات رأس المال كما في 31 ديسمبر 2015.

وسوف يتم توزيع المبلغ المتبقى من عائدات التخارج من استثمار 2GO جروب بقيمة 61,940,628 دولار للشركاء المحدودين بعد حصول الصندوق على عائدات التخارج من استثماره في مدينة جلوبيل جيتواي اللوجستية العالمية (مدينة صباح الأحمد اللوجستية العالمية).

**EXECUTION VERSION**

**PAY-OFF LETTER**

To: KGL Investment B.V. (“you”)  
Schiphol Boulevard 231  
1118 BH Schiphol  
The Netherlands

From: Madison Pacific Trust Limited (“we” or “**Madison Pacific**”)

Date: 18 August 2016

Dear Sirs,

1. We refer to a facility agreement dated 28 December 2015 between, among others, KGL Investment B.V. as borrower, The Port Fund L.P. as parent, the parties listed in schedule 1 thereto as lenders (the “**Lenders**”) and Madison Pacific Trust Limited as agent and security agent (as varied, amended and/or restated from time to time, the “**Facility Agreement**”).
2. Unless defined otherwise in this letter, any term defined in the Facility Agreement shall have the same meaning when used in this letter.
3. We are writing to you in our capacity as Agent, and to you in your capacity as Borrower under the Facility Agreement.
4. We received the waiver request letter dated 15 August 2016 (as amended on 18 August 2016 and from time to time) whereby you and the Guarantors seek the waivers set forth therein, and we understand that you intend to pay and/or repay all amounts outstanding under the Finance Documents on or before 23 August 2016, 18 August 2016 or 19 August 2016 (the “**Intended Settlement Date**”) and you have given instructions to wire the funds for repayment of all outstanding amounts under the Finance Documents on or before 5:00PM (Hong Kong time) on 18 August 2016. The payment and/or repayment will be funded by a payment made by Clark Gateway Investment Group LP, acting as your agent (the “**Substitute Agent**”), pursuant to a facility agreement between you and certain lenders dated on or about the date hereof, to the following account:

Correspondence Bank	JP Morgan Chase Bank
SWIFT	CHASUS33
Beneficiary Bank:	DBS Bank (Hong Kong) Ltd, Hong Kong
SWIFT:	<b>DHBKHKHH</b>
Beneficiary Name:	Madison Pacific Trust Limited – Client Account
Beneficiary Account Number:	478-788520700

Ref:

KGL Investment Repayment 2016

5. We confirm that the total aggregate amount required to repay and discharge in full all sums due or payable under the Finance Documents, including without limitation all principal, interest, fees, Break Costs, costs and expenses as at and including the Intended Settlement Date, is US\$74,413,318.77 (the “**Settlement Amount**”). Please refer to Schedule 1 (*Settlement Amount Breakdown*) of this letter which sets out a detailed breakdown of the Settlement Amount as at the Intended Settlement Date.
6. If repayment occurs after the Intended Settlement Date (the date of actual repayment being the “**Settlement Date**”), we will, as soon as reasonably practicable following a written request from you, inform you of the additional interest accrued or accruing and payable to Madison Pacific (for each Lender’s account) by you for the period from the Intended Settlement Date to the anticipated Settlement Date (“**Additional Interest**”).
7. We will further, as soon as reasonably practicable following a written request from you, notify you of any break costs (“**Break Costs**”), fees (“**Fees**”) and/or costs and expenses (“**Expenses**”) incurred, accruing or owing up to and including the Settlement Date (the Settlement Amount, Additional Interest, Break Costs, Fees and Expenses together being, in aggregate, the “**Final Settlement Amount**”), and such amounts will be payable to Madison Pacific (for each Lender’s account) within 3 Business Days of notification of such amounts by Madison Pacific to you.
8. Any amount received by Madison Pacific after 10:30AM (Hong Kong time) on any day will be treated for the purposes of this letter as having been received on the following Business Day. Any Additional Interest, Break Costs, Fees and/or Expenses accruing or incurred as a result of such deemed receipt shall be payable on the next Business Day.
9. As soon as reasonably practicable following receipt by Madison Pacific of the Final Settlement Amount (if necessary, as adjusted in accordance with paragraph 6, 7 or 8 above) and joint instructions from the Lenders to release any Security constituted by the Transaction Security Documents given under the Finance Documents, we agree to: (i) confirm such receipt to the Substitute Agent (the “**Funds Receipt Confirmation**”) by email in substantially the form set out in Schedule 3 (*Form of Funds Receipt Confirmation*) and to the email addresses set out therein, and with a copy to the addressees set out therein, and (ii) send (1) by email to the addressees set out in Schedule 3 (*Form of Funds Receipt Confirmation*) the electronic copies of, and (2) by courier, or arrange to deliver by hand, the originals of, any duly executed release documents listed in Schedule 2 (*List of Release Documents*) to the offices of KGL Investment Company Asia, 17th Floor, Marajo Tower, 312, 26th Street West, Bonifacio Global City 1634; Taguig City, Philippines and marked for the attention of Mark Williams and (iii) make available any share certificates, transfer forms or any other documents ancillary to the existing Philippines share pledge dated 28 December 2015 between you as pledgor and Madison Pacific as pledgee (including deeds of trust and irrevocable proxies) delivered to and held by Madison Pacific in relation to security held by it over the shares in KGLI-NM Holdings, Inc., to be retrieved at the offices of Madison Pacific in Hong Kong by a representative appointed by KGL Investment B.V.

10. This letter may be executed in any number of counterparts and all of those counterparts taken together will be deemed to constitute one and the same instrument.
11. This letter and any non-contractual obligations arising out of or in connection with it shall be governed by and construed in all respects in accordance with English law.

*[The remainder of this page has been intentionally left blank.]*

Yours faithfully,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Hattab".

---

**Madison Pacific Trust Limited**  
as Agent

---

Acknowledged and agreed by:



**KGL Investment B.V.**  
as Borrower

**SCHEDULE 1**

**SETTLEMENT AMOUNT BREAKDOWN**

Total Principal Outstanding: 78,194,415.00

Total Accrued Interest Outstanding (through and including 31 August): 8,059,619.99

*less* Debt Service Excess Amount: (11,894,415.00)

Sub-Total: 74,359,619.99

Fees, costs and expenses: 53,698.79

Settlement Amount: **74,413,318.77**

**SCHEDULE 2**  
**LIST OF RELEASE DOCUMENTS**

1. Global release deed to be executed upon the actual receipt by Madison Pacific of the Settlement Amount by KGL Investment B.V., as borrower, KGL Investment Coöperatief U.A., as the guarantor and Madison Pacific Trust Limited, as security agent, in respect of the release of all securities granted under the Facility Agreement for the benefit of Madison Pacific Trust Limited including, but not limited to, the release of the pledge over the shares of KGL Investment Coöperatief U.A. in KGL Investment B.V.
2. Philippines law release of pledge executed by Madison Pacific Trust Limited as pledgee (the “**Pledgee**”) in favor of KGL Investment B.V. as pledgor (the “**Pledgor**”) in respect of the pledge over the Pledgor’s shares in KGLI-NM Holdings, Inc. as evidenced by a pledge agreement dated 28 December 2015 by and between the Pledgor and the Pledgee.

### SCHEDULE 3

#### FORM OF FUNDS RECEIPT CONFIRMATION

To: Clark Gateway Investment Group LP to the attention of Marsha Lazareva  
[marsha@kglinvest.com](mailto:marsha@kglinvest.com)

Copied to: evan.mcbride@kglinvest.com; [mark.williams@kglinvest.com](mailto:mark.williams@kglinvest.com); [arnell.uchoco@apulaw.com](mailto:arnell.uchoco@apulaw.com); bart.wolters@hvglaw.nl; nick.van.dijk@hvglaw.nl; [nikita.gommeren@hvglaw.nl](mailto:nikita.gommeren@hvglaw.nl); toroperations@torinvestment.com; spepper@torinvestment.com; s.houdijk@houthoff.com; e.schutte@houthoff.com; j.terpstra@houthoff.com; tjmendoza@picazolaw.com; daniel.anderson@ropesgray.com; andrew.bishop@ropesgray.com; andrew.wang@ropesgray.com; fof-ops@corbincapital.com; Kelvin\_ong@pacificeagle.biz; vincy\_yau@peagle.com.hk; ops@ssgasia.com; [swu@ssgasia.com](mailto:swu@ssgasia.com);

We refer to the letter dated [●] 2016 from Madison Pacific Trust Limited (“Madison Pacific”) as Agent to KGL Investment B.V. (the “Pay-Off Letter”).

In its capacity as Agent under and as defined in the Pay-Off Letter, Madison Pacific confirms that it has received the aggregate amount of US\$[●] into the following account:

Correspondence Bank	JP Morgan Chase Bank
SWIFT	CHASUS33
Beneficiary Bank:	DBS Bank (Hong Kong) Ltd, Hong Kong
SWIFT:	DHBKHKHH
Beneficiary Name:	Madison Pacific Trust Limited – Client Account
Beneficiary Account Number:	478-788520700
Ref:	KGL Investment Repayment 2016

Madison Pacific confirms that this amount constitutes the Final Settlement Amount, under and as defined in the Pay-Off Letter, and that this email constitutes a Funds Receipt Confirmation (each term as defined in the Pay-Off Letter, unless otherwise defined in this email).

**Madison Pacific Trust Limited**

---

Managing Director